

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Wzorowe negocjacje. Nie wpadaj w pułapki i osiągnij cel

Autor: Thomas Wieke

Tłumaczenie: Ewa Błaszczuk

ISBN: 978-83-246-1047-1

Tytuł oryginału: [Dont panic. Clever
verhandeln. Wie Sie Fallen erkennen,
wie Sie Ihre Ziele durchsetzen](#)

Format: 122x194, stron: 104



Optymistyczne rokowania podczas negocjacji

- Do biegu, gotowy, start! Mistrzowskie przygotowania do pertraktacji
- We właściwym miejscu, w odpowiednim czasie. Dbalność o klimat negocjacji
- A miało być tak pięknie. Zwalczanie błędów otwarcia i nieporozumień
- Dalej nie idę! Pojawianie się blokad negocjacyjnych
- Generalny biorca, generalny dawca. Dążenie do sukcesu obu stron

Warunki do negocjacji

Bez względu na to, czy Twoim stołem negocjacyjnym jest biurko w pracy, ława w pokoju konferencyjnym, domowy blat w kuchni, toaletka Twojej dziewczyny – odnajdź przy nim odpowiednie dla siebie miejsce i stanowczo dąż do konsensusu. Z dużym naciskiem na własną satysfakcję, ale nie zapominając także o pozytywnych relacjach z oponentem. Pamiętaj, że negocjować należy zawsze. Jeśli startujesz z pozycji siły, łatwo możesz dyktować warunki. Jeśli jednak masz niewiele do zaoferowania – czy możesz dużo stracić?

Nauč się używać odpowiedniego tonu przy różnych typach rozmów. Ćwicz swoją siłę przekonywania i nigdy nie zapominaj o gruntownym przygotowaniu się do spotkania – stanowi ono aż 90% Twojego sukcesu! Rozgryzaj klientów, pertraktuj z dostawcami, udowadniaj w miejscu pracy swoje zdolności negocjacyjne. Poznaj też zaskakująco proste, a niezwykle skuteczne wskazówki i triki:

- metodę „na litość”,
- sposób Columbo,
- manipulowanie wyrzutami sumienia,
- upartą taktykę Syzyfa,
- perfidny szantaż,
- naciąganie na świadczenia i deklaracje,
- rozmowę sondującą,
- negocjacje bez negocjacji.

Spis treści

O autorze	7
Wstęp	9
1. Przygotowania	11
„Do czego pan zmierza?”	11
„Co pan ma na myśli?”	13
Bezradne twarze	14
Gorączkowe poszukiwania	15
„Czy mogę o tym decydować?”	16
To nie moje zlecenie	17
„Mogłem przecież...!”	21
„I co ja teraz zrobię?”	24
2. Miejsce i atmosfera negocjacji	29
Własne biuro	29
Pokój konferencyjny	30
Restauracja	31
Odprężająco i jowialnie	33
Nader gościnnie	33
Komu można zaufać?	34

3. Błędy otwarcia i nieporozumienia	37
Wchodząc do firmy	37
O co chodzi?	39
No to jedziemy!	40
„Co proszę?”	42
„Czy dobrze pana rozumiem?”	44
„Jak mam to rozumieć?”	45
4. Blokady negocjacyjne	49
Zbieranie punktów	49
Możemy jeszcze trochę utargować	51
„To i tak nic nie da”	52
„Już ja mu pokażę!”	55
„Więcej już nic nie ma!”	56
„A więc to tak!”	57
„Nie tym tonem!”	59
„Jego elokwencja”	61
Czarno na białym	62
Brak witaminy R	64
Po pierwsze, po drugie, po trzecie... ..	65
5. Wychodzenie z trudnych sytuacji	67
W ślepej uliczce	67
„Ja to widzę inaczej!”	70
Zamknięty w kwadracie	72
„Uważam, że...”	75
Skazany na sukces	76
„Gdzie to jest niby napisane?”	77
6. Ciało wspólnego negocjuje	79
Wystąpienie odśpiewane	79
...i odegrane	81
„Czy pan mnie jeszcze w ogóle słucha?”	83
„Ty idioto!”	84

7. Triki i pułapki	85
„Jesteśmy małą firmą...”	85
„Gdzież ja to mam...”	86
Ciągle od początku	86
„Po tym wszystkim...”	87
„Czym ja sobie na to zasłużyłem?”	88
„Nie chcesz zostać moim bratem...”	90
Nie ma mowy o negocjacjach	91
„Wkręcenie w negocjacje”	92
Zakończenie	93
Dawanie i branie	93
Bibliografia	97

Wychodzenie z trudnych sytuacji

W ślepej uliczce

Zbyt długo prowadzone negocjacje

Najgorsze, co może wydarzyć się w trakcie negocjacji, to zabrnienie w ślepią uliczkę. Wyrażenie takie określa stan, gdy partnerzy nie mają już pola manewru, stoją twardo na swoich stanowiskach, stale powtarzają te same argumenty i nie są gotowi do ustępstw. W negocjacjach jest to faza, w której rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony wydaje się nieosiągalne. Dla większości ludzi podobne ślepe uliczki są wyjątkowo nieprzyjemne. Czują się oni wówczas bezradni, cierpią na coś w rodzaju komunikacyjnej klaustrofobii, stają się niespokojni i zdekoncentrowani.

Ślepe uliczki powstają wtedy, gdy partnerzy negocjacji zbyt długo myśleli jednokierunkowo i negocjowali jedną kwestię. Często dzieje się tak w przypadku targowania się o cenę. Gdy obie strony uporczywie koncentrują się na targowaniu o każdy grosz czy procent i prowadzą tę grę tak długo, aż niemal zapomną, *za co* właściwie ma być zapłacona owa negocjowana cena, rozmowy utykają w ślepej uliczce. Każda ze stron oczekuje od drugiej tego, na co sama nie chce przystać, a mianowicie ustępstwa. W pewnych sytuacjach ślepa uliczka może się jednak okazać szansą.

Czasami jest ona nawet jedyną możliwością przełamania impasu i zmuszenia partnera negocjacji do zmiany stanowiska i wspólnego poszukiwania alternatywnych rozwiązań. Czy partner w ogóle wykazuje jeszcze wolę negocjowania? Czy czyni starania mające na celu wybrnięcie obu stron ze ślepej uliczki? Obserwując zachowanie adwersarza, kiedy rozmowy biznesowe zabrną w ślepią uliczkę, można wiele dowiedzieć się na temat jego stylu negocjowania, określania priorytetów i celów. Tego samego on będzie mógł się dowiedzieć w takiej sytuacji o Tobie.

Kolejnym pozytywnym aspektem ślepej uliczki jest to, że utkną w niej również wszystkie ataki Twojego adwersarza zmierzające do bezpośredniej konfrontacji, obrażania drugiej strony i szerzenia waśni. Jeżeli w obliczu prowokacji zachowasz zimną krew i nie odpowiesz na nią atakiem, lecz zdecydowaną obroną swojego stanowiska, również agresywny przeciwnik będzie w końcu musiał zatroszczyć się o nową propozycję czy argument w Waszych negocjacjach, jeśli będzie mu zależało na osiągnięciu założonych celów.

I odwrotnie: kierując negocjacje przejściowo w ślepią uliczkę, możesz sprawdzić gotowość partnera do ustępstw. W jakim stopniu będzie on skłonny do przesunięcia swoich granic? Jak bardzo zależy mu na sukcesie tych negocjacji? W którym momencie okaże gotowość do wypracowania kompromisu? Istnieje kilka możliwości, aby się tego dowiedzieć.

- ◆ Możesz jednoznacznie oświadczyć, że negocjacje utknęły w martwym punkcie i nie widzisz żadnego sensu w kontynuowaniu ich w ten sam sposób.
- ◆ Możesz ponownie wyłożyć na stół propozycje, o których wiesz, że strona przeciwna ich nie przyjmie.
- ◆ Możesz reagować zasadniczo i odmownie na propozycje strony przeciwnej — na wzór historycznego „niet”, wypowiedzanego często przez Andrieja Gromyko, byłego ministra spraw zagranicznych Związku Radzieckiego.
- ◆ Zamiast formułować swoje oczekiwania czy żądania, możesz przedstawić swoje stanowisko.

Wskazówka

Jeśli Twój zasób kompromisów został wyczerpany, a partner negocjacji w dalszym ciągu naciska na Ciebie i nadal oczekuje ustępstw, przydatne może okazać się skierowanie na pewien czas toku negocjacji w ślepa uliczkę. Wcześniej powinieneś jednak oszacować swoją „najlepszą alternatywę” (patrz strona 23). Powinieneś liczyć się jednak zawsze z tym, że Twój partner może próbować zrobić to samo z Tobą.

Ślepa uliczka bywa więc jako taktyczna zagrywka całkiem pożyteczna, ale decydujące jest tutaj to, czy obie strony znajdą sposób, aby z niej wyjść. Aby wydostać się ze ślepej uliczki, jeśli potraktować rzecz obrazowo, musimy cofnąć się o kilka kroków. Z taktycznego punktu widzenia mamy tu do wykorzystania następujące możliwości:

- ◆ Obie strony mogą — jako intermezzo, czyli swoisty przerywnik — sporządzić podsumowanie dotychczasowych negocjacji, zestawić sporne punkty oraz te, w których udało się osiągnąć porozumienie. Często wystarczy sam rzut oka na dotychczas osiągnięte wyniki, aby dać zainteresowanym stronom impuls do szukania zgody.
- ◆ Można przeanalizować różne alternatywy i określić konsekwencje utknięcia negocjacji w ślepej uliczce.
- ◆ Negocjacje mogą zostać odłożone na pewien czas — w zależności od wagi problemu (tzn. długości ślepej uliczki) — o kilka godzin lub dni. Czasami wystarczy przerwa na porządny lunch.
- ◆ Obie strony mogą dojść do wniosku, że odsuną na bok kwestię, która zaprowadziła je w ślepa uliczkę (będzie to specyficzna forma odroczenia negocjacji), i zajmą się innymi zagadnieniami. Jeżeli na przykład pojawiają się trudności w rozmowach dotyczących ceny, partnerzy powinni upewnić się, czy faktycznie wszystkie czynniki składające się na ofertę cenową muszą być w tym konkretnym przypadku uwzględniane.
- ◆ Obie strony mogą zmienić miejsce negocjacji albo skład swojej delegacji negocjacyjnej (jeśli to ona, a nie konkretna osoba, prowadzi rozmowy).
- ◆ Jeden z uczestników może zaproponować małe ustępstwo, a nawet zasugerować, że gotowy jest na większe, jeżeli strona przeciwna również wykona jakiś ruch.
- ◆ Obie strony mogą ustalić, że przerywają rzeczywiste rozmowy, a rozpoczynają „negocjacje hipotetyczne”. Podczas dużych turniejów szachowych postronni eksperci analizują sytuację na szachownicy i spekulują, które ruchy będą najkorzystniejsze dla obu stron, podczas gdy tuzy królewskiej gry jeszcze walczą ze

sobą. W podobny sposób można poprowadzić negocjacje, aby zbadać czysto hipotetycznie ewentualne możliwości: „Jeżeli pójdziemy wam na rękę i przesuniemy termin płatności o 30 dni, na jaką cenę możemy wtedy liczyć?”.

Dla niedoświadczonego negocjatora zabrnęcie w ślepią uliczkę jest momentem, w którym znalezienie rozwiązania wydaje się niemal niemożliwe. To, czego nie wolno Ci pod żadnym pozorem robić w takiej sytuacji, to przyjęcie wojowniczej postawy, obrażanie się albo szukanie rozwiązania, w którym obie strony będą przegrane. Nie należy też grozić w stylu: „Jeżeli nie dojdziemy do porozumienia, przysporzę panu tyle trudności, że również państwa negocjacje z firmą X spalą na panewce”. Nigdy nie traktuj ślepej uliczki jako stacji końcowej, ale zawsze jako szansę, jako kryzys, ale wyzwalający impulsy do kreatywnego działania.

„Ja to widzę inaczej!”

„Źle sprzedane” stanowisko

Uważasz się za konsekwentnego i nieugiętego w ustalaniu jasnych priorytetów, które wykazując się elokwencją i zdecydowaniem, prezentujesz partnerowi — aż do momentu, kiedy lepiej jest zamilknąć i oddać głos drugiej stronie. Uzbroiłeś się w najlepsze argumenty i wystarałeś się, posługując się właściwymi chwytami retorycznymi, o klarowną linię prowadzenia rozmów. Mimo to Twoje wystąpienia nie są dobrze odbierane przez partnera negocjacji. W czym tkwi problem?

Przykład 1: Broker ubezpieczeniowy Olgierd S. wyznał kiedyś, że mimo uczestnictwa w rozmaitych szkoleniach na temat negocjacji podczas rozmów z klientami zawsze popełnia ten sam błąd. „Błąd ten wkłada się szczególnie łatwo, kiedy jako tak zwany ekspert siedzę naprzeciwko domniemanego laika. Posiadam przecież większą wiedzę i zgodnie z nią oraz własnym sumieniem składam klientowi propozycję. Problem powstaje w momencie, gdy druga strona odbiera moją propozycję jak rozkaz i zaczyna ją negocjować”.

Szczególnie wtedy, gdy jeden z partnerów czuje się gorszy pod względem fachowym i retorycznym, skłonny jest on wbrew zdrowemu rozsądkowi podawać w wątpliwość przedstawiane mu całym rzeczowe propozycje.

A: W pana zabezpieczeniu na przyszłość istnieje luka pokrycia wynosząca około 30 000 zł. Proponuję, żeby uzupełnił ją pan ubezpieczeniem na życie...

B: Nie potrzebuję żadnego ubezpieczenia na życie!

Twoja propozycja wypadnie lepiej, jeżeli sformułujesz ją jako pytanie. Wówczas partner negocjacji będzie miał poczucie wolności wyboru. Wystosowaną propozycję odbierze wówczas jako zaproszenie do współdziałania w poszukiwaniu dobrego rozwiązania i będzie czuł się traktowany poważnie.

A: Czy zastanawiał się już pan nad tym, jak mógłby pan pokryć lukę w zabezpieczeniu wynoszącą 30 000 zł?

B: Tak naprawdę to jeszcze nie.

A: Czy mogę panu zademonstrować rozwiązanie tego problemu na przykładzie ubezpieczenia na życie?

Wskazówka

Szczególnie w sytuacjach wymagających taktu i w trudnych momentach negocjacji spróbuj przedstawić swoją propozycję w formie pytania. Zaprosisz tym sposobem stronę przeciwną do konstruktywnego współdziałania.

Inny, często popełniany błąd polega na proponowaniu rozwiązania, zanim problem zostanie opisany.

Przykład 2: „Myszę — powiedział redaktor pewnego wydawnictwa do autora Z. — że musi pan nam oddać książkę do druku o dwa miesiące wcześniej. A poza tym ma ona zawierać dodatkowy rozdział o jogurcie. Teraz wyjaśnię panu dlaczego...”. Oczywiście po takim wprowadzeniu autor już zupełnie nie interesował się przytaczanymi uzasadnieniami takiej zmiany pierwotnych planów. Fakt, że wydawnictwo chciało równoległe drukować specjalne wydanie tej

książki dla klienta, który nalegał na określony termin i na dodanie rozdziału o jogurcie, nie był już tu dla autora pierwszoplanowy. Jego myśli krążyły o wiele bardziej intensywnie wokół ewentualnych możliwości uniknięcia pisania dodatkowego rozdziału i przesunięcia terminu. Dlatego zawsze trzymaj się następujących reguł:

1. *Najpierw przedstaw problem.*
2. *Przeanalizuj problem i przedstaw jego konsekwencje dla obu stron.*
3. *Przedtóż propozycję rozwiązania.*

Według tego planu nasz przykład mógłby wyglądać następująco:

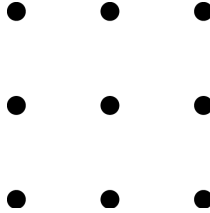
„Panie Z., wraz z wydaniem pana poradnika na temat mleka mamy możliwość równoległego drukowania jego specjalnego wydania dla klientów mleczarni. Problem jest taki: klient chciałby, by dodał pan rozdział o jogurcie, i obstaje przy terminie, który o dwa miesiące skraca nasz termin produkcji. Ma to również wpływ na termin oddania rękopisu książki. Korzyść dla pana jest następująca: opłaty licencyjne zwiększą pana honorarium. Korzyść dla wydawnictwa: dzięki dodatkowemu nakładowi zmniejszą się koszty produkcji. Chciałbym panu zaproponować, abyśmy wspólnie zastanowili się, który rozdział wyrzucimy i zastąpimy rozdziałem o jogurcie. Opracowałem również harmonogram, w którym termin ukończenia przez pana pracy bardziej współgra z naszym terminem produkcji. W związku z tym chciałbym uzgodnić z panem kilka kwestii...”

Zamknięty w kwadracie

Nie wykorzystano ram negocjacji

Klasycznym zobrazowaniem sposobu, w jaki negocjacje mogą się zapętlić, jest łamigłówka znana pod nazwą „Dziewięć punktów” (patrz rysunek 1). Jeżeli znasz już tę zagadkę, to wiesz już, o czym będzie teraz mowa. Jeżeli nie, zanim zapoznasz się z rozwiązaniem (na stronie 73), przetestuj najpierw swój zmysł negocjacyjny...

Zadanie polega na połączeniu dziewięciu punktów czterema liniami prostymi bez odrywania długopisu od kartki. Zaznaczmy, że nie ma żadnych innych warunków — poza połączeniem czterema prostymi liniami wszystkich dziewięciu punktów za jednym pociągnięciem, to znaczy bez odrywania długopisu od kartki. Więc spróbuj...



Rysunek 1.

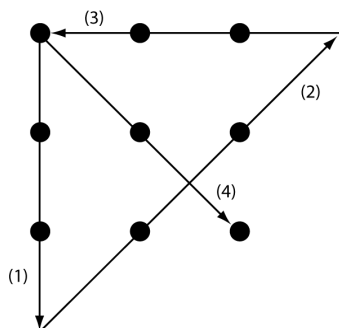
W bardzo podobny sposób borykasz się często z problemem negocyjnym i nie możesz znaleźć wyjścia z tej sytuacji. W końcu wydaje Ci się, że rozwiązania po prostu nie ma — w każdym razie nie w ramach przyjętych zasad. Im bardziej próbujesz przełamać za wszelką cenę ów impas, tym mniejsze masz szanse zauważyć, że mimowolnie źle zdefiniowałeś warunki albo je źle zrozumiałeś. To tak, jakbyś rozmawiał o nowych szatach cesarza, podczas gdy monarchia dawno już została zniesiona. Sam stwarzasz sobie ograniczenia i sądzisz przy tym, że są one warunkami wyjściowymi.

Czy próbowałeś — przynajmniej na początku — rozwiązać powyższą łamigłówkę *wewnątrz* kwadratu? Spozregłeś z pewnością kwadratowe ułożenie dziewięciu punktów i nie wykraczałeś długopisem poza granice kwadratu, mimo że takie ograniczenie nie istniało, a w zadaniu musiał być spełniony tylko jeden warunek.

Nie martw się — prawie każdy, kto nie zna tego zadania, próbuje w ten właśnie sposób szukać rozwiązania. Tymczasem jest ono bardzo proste, o ile opuści się ramy narzuconego sobie kwadratu i „odważnie” spróbuje wykroczyć liniami poza niewidzialne granice (zobacz strona 74).

Sprzedawca lamp będzie złym sprzedawcą, jeżeli będzie sprzedawał tylko lampy. Dobry handlowiec oferować będzie bowiem kupującemu światło...

Przykład: Pewien producent muzyczny negocjował z ważnym klientem kwestię zlecenia produkcji płyty. Do zabawek dodawane miały być płyty z piosenkami dla dzieci i opowieściami na dobranoc. Producent muzyczny przedstawił swoją cenę. Producent zabawek uznał, że jest zbyt wysoka. Uznał bowiem, że obejmuje ona tylko produkcję studyjną — nie wziął pod uwagę konieczności wykupienia licencji i wynagrodzenia za użytkowanie praw autorskich. W pierwszej rundzie negocjacji producent zabawek mógł się przekonać, że w całą produkcję musi jednak zainwestować trochę więcej, niż przewidywał. W drugim podejściu prowokował więc swojego partnera negocjacji, twierdząc, że ma do dyspozycji jeszcze jedną, o wiele lepszą ofertę. Producent muzyczny nie ustąpił i rozebrał na części pierwsze rzekomo lepszą ofertę, zadając takie pytania: „Czy pana **korzystniejsza** oferta uwzględnia koszty GEMA i licencję? Czy ta **korzystniejsza** oferta zawiera technikę remasterowania płyt? Jak wysokie są koszty wytłoczenia płyt w tamtej **korzystniejszej** ofercie?”. Producent muzyczny konsekwentnie unikał sformułowania „**lepsz**a oferta” i określał ją wyłącznie słowem **korzystniejsza**. Poprzez poszerzenie ram negocjacji poza samą „produkcję studyjną” udało mu się uzasadnić koszty własnej oferty i skłonić wreszcie partnera do skorzystania z jego kompleksowej usługi.



Rysunek 2.

Wskazówka

Kiedy rozmowy biznesowe cały czas krążą tylko wokół wąsko zakreślonego tematu, spróbuj poszerzyć ramy negocjacji poprzez zmianę perspektywy. Sporządź tymczasowy bilans podsumowujący, przełóż negocjacje, przerwij je, idź na spacer do lasu albo na obiad. Zatrósz się o to, abys mógł znowu swobodnie skupić się na obiekcie negocjacji.

„Uważam, że...”

Za dużo argumentowania

Już wcześniej wspomniano, jak ważne dla prowadzącego negocjacje jest solidne przygotowanie. Dla niedoświadczonego negocjatora gruntowne przygotowanie może stać się potencjalną słabością. Jeśli bowiem jest on dobrze przygotowany do ważnych rozmów, chciałby pochwalić się swoją wiedzą. Obrazowo opisuje to taka indiańska metafora — jeśli masz wiele strzał w kołczanie, pewnie chciałbyś je wszystkie wystrzelić.

Jeśli jednak przedstawiasz wiele argumentów, rosną szanse Twojego przeciwnika na to, że wśród nich znajdą się również te słabe. I możesz być pewien, że wskaże on w negocjacjach oraz obali nie najmocniejsze argumenty, tylko te najsłabsze. Tym sposobem może udać mu się zupełnie podważyć Twoją wiarygodność. Jeżeli już raz przyłapał Cię na jednym czy dwóch słabych argumentach, będzie dowodził, że cała argumentacja jest słaba, a przez to nie będzie chciał rozmawiać także na temat silnych kart w Twoim ręku (zobacz także strona 58).

A co gorsza, zbije Cię tym sposobem z pantafelku, ponieważ w dalszym ciągu będziesz wierzyć w siłę swoich argumentów. Adwersarz będzie Cię zaś prowokował do przesadzonych, głośnych i nierzeczowych reakcji, aż w końcu usłyszysz zarzut, że Twój styl negocjowania polega jedynie na zastępowaniu braku dobrych argumentów podniesionym głosem. Wtedy prawdopodobnie nie będziesz już miał żadnych atutów. I zdziwiony będziesz pytał sam siebie, co się z Tobą właściwie stało. Przed chwilą miałeś argumentów więcej niż potrzeba, a teraz nagle nie masz już ani jednego?

Wskazówka

Korzystaj ze znanych Ci faktów i wysuwanych argumentów selektywnie i w sposób funkcjonalny. To znaczy używaj danego argumentu tylko wtedy, gdy w określonej sytuacji możesz się nim właściwie posłużyć i gdy wydaje się on odpowiedni, aby zrobić wrażenie na partnerze. Argument tylko wtedy jest mocny, gdy przekonuje drugą stronę. Również fakty dobieraj tylko takie, które poprą Twoją argumentację. Musisz wiedzieć wszystko, ale nie masz wcale obowiązku przekazywać całej wiedzy swojemu partnerowi. Pozwól mu napracować się trochę nad wyciągnięciem od Ciebie interesujących dla niego faktów. Już same próby dowiedzenia się czegoś od Ciebie będą bowiem źródłem cennych informacji.

Skazany na sukces

Gdy prawdziwy przeciwnik nie siedzi przy stole

Do najczęściej popełnianych błędów w ważnych rozmowach biznesowych należy postrzeganie partnera negocjacji za przeciwnika, którego należy pokonać, podczas gdy właściwy adwersarz wcale nie siedzi przy stole. Właśnie tak traktowani są dostawcy w niektórych średniej wielkości przedsiębiorstwach. Nie uważa się ich za partnerów w tworzeniu lepszego produktu i wydajności, tylko za wrogów, których należy pokonać i zakneblować.

Przykład: Pomiędzy pewnym średniej wielkości przedsiębiorstwem multimedialnym a firmą dostarczającą informacje latami ciągnęły się negocjacje dotyczące niemal wyłącznie ceny i praw wyłączności. Podczas gdy firma multimedialna chciała kupować prawa wyłączności do wykorzystywania określonych treści za coraz mniejsze pieniądze, dostawca nie mógł już zaoferować żadnych praw wyłączności w tej cenie; nie mógł także zrezygnować z wykorzystywania tych treści przez następne osoby. Przyczyną braku porozumienia pomiędzy obiema firmami był drastyczny spadek cen w całej branży. Logicznym następstwem tego kryzysu było to, że negocjacje musiały zabrnąć kiedyś w ślepią uliczkę (zob. strona 67 i kolejne). W tym momencie obie strony stwierdziły, że walka o ceny dotknęła je w jednakowej mierze i groziła negatywnymi następstwami w prowadzonych wspólnych interesach.

Interesem przedsiębiorstwa multimedialnego było określenie się na rynku wobec konkurencji; to pokrywało się w dużej mierze z oczekiwaniami firmy dostarczającej treści, której zarobki uzależnione były od sukcesu rynkowego jej partnera. Wobec tego w końcu udało się dojść do porozumienia.

Wskazówka

W bardzo wielu przypadkach na proces decyzyjny wpływ ma właśnie „ten trzeci”, który nie zasiada przy stole negocjacyjnym. Są to konkurenci partnera negocjacji, którzy być może kupują coś na korzystniejszych zasadach, mają większe rozeznanie na rynku albo oferują lepsze warunki dystrybucji. Zwróć uwagę, aby tego typu wątpliwości, które podczas ważnych rozmów podpowiada Ci Twój „wewnętrzny zespół” (zobacz stronę 21 i dalsze), nie zostały skierowane przeciwko partnerowi negocjacji, który zasiada przy stole. Powinny one raczej pomóc w sformułowaniu wspólnych interesów i stanowić podłoże negocjacji.

„Gdzie to jest niby napisane?”

Gdy tekst umowy nie jest przejrzysty

„Prawniczą chińszczyzną” można by nazwać tekst naszpikowany pojęciami i zwrotami, których nie rozumiemy. Umowy, których warunki będziesz ustalał ze swoim partnerem negocjacji, powinny być sformułowane w sposób precyzyjny, a jednocześnie bardzo przystępny.

Pierwszy krok do uproszczeń: używaj możliwie najmniej pojęć, które mogą być powodem błędnych interpretacji. Im rzadziej będziesz sięgał po skomplikowane pojęcia, tym łatwiej będzie Ci tworzyć powiązania i zachować przejrzystość. Skomplikowane pojęcia często prowadzą do poplątania powiązanych ze sobą definicji i reguł. Często można różne skomplikowane terminy znacznie uprościć i ujednoczyć, jeżeli tylko zostaną one zdefiniowane wystarczająco precyzyjnie.

Drugi sposób upraszczania: zamiast opisywać pojedynczo podobne przypadki, lepiej opisać porównywalne procesy. „Jeśli na przykład uzgodniono już, w jaki sposób rzeczoznawca będzie ustalał cenę zakupu, do ustalenia taryfy kontraktu zastosować można

ten sam albo nieco tylko zmieniony mechanizm wyceny wartości. Tego typu podsumowania przyczyniają się istotnie do skrócenia i uzyskania większej przejrzystości tekstu umowy”¹.

Następna sprawa to wygląd tekstu umowy albo pisemnego porozumienia. Gdy tekst jest zbyt długi, nie ma w nim podziałów, akapitów i nagłówków, to jego wygląd nie tylko odstrasza czytającego, ale także utrudnia mu poruszanie się po dokumencie i odnalezienie poszukiwanego fragmentu. Taki bezkształtny, sprawiający wrażenie niewykończonego tekst niejednokrotnie powiązany jest także z rozwiązaniami, którym brak systematyki i struktury.

Określenie „poezja prawna” używane jest niekiedy przez prawników w odniesieniu do tekstów umów napisanych przystępnym językiem. Sygnalizowanie partnerowi negocjacji, że rozumiemy jego przekaz, nie jest trudne, a może okazać się bardzo korzystne. „Negocjatorzy w trakcie sporządzania umów chętnie operują pojęciami, które były już wykorzystywane w czasie wstępnych rozmów. Sprzeciw budzą pojęcia cieszące się złą opinią, z którymi uczestnicy mają nieprzyjemne skojarzenia”². Poezja prawna jest przydatna zwłaszcza wtedy, gdy musimy szczególnie ostrożnie obchodzić się ze stroną przeciwną, gdy pragniemy pozyskać jej przychyłność pochlebstwami albo utwierdzić w jej zamierzeniach.

Wskazówka

Do podziału tekstu wybierz jeden standardowy schemat (nie muszą to wcale być paragrafy). Wybierz jednoznaczne nagłówki kolejnych rozdziałów, precyzyjnie informujące o ich zawartości. Wprowadź nowe akapity tam, gdzie zaczyna się nowa myśl. Nie obawiaj się używania w preambule „lirycznych” sformułowań, jeśli oddają one klimat negocjacji.

¹ Jon Meins, *Die Vertragsverhandlung. Leitfaden zum Entwerfen, Verhandeln und Abschließen von Verträgen*, Stuttgart 1990.

² Tamże.